

LENIR SALETE PICCIN

**PROJETO DE CONTROLADORIA NA ÁREA DE VENDAS DA
EMPRESA WM COMÉRCIO DE MEDICAMENTOS LTDA.**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-graduação do Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná como requisito para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças – Turma de Palotina/PR.

Prof. Orientador Dr. Vicente Pacheco

PALOTINA/PR

2006

“A educação seria incompleta, se alcançasse apenas uma parte de seu objetivo, isto é, se se limitasse a buscar o bem físico e moral, temporal e eterno, da pessoa de seus alunos. Deve ainda formá-los e prepará-los para exercer sobre sua época e geração, e até mesmo sobre as gerações futuras, uma ação salutar, a fim de passarem pelo mundo, deixando-o melhor e mais belo do que o encontraram.”

PIO XII

Agradeço,

- *À DEUS em primeiro, pela vida, sabedoria, força e saúde para vencer mais uma etapa da vida;*
- *À minha família que durante toda minha vida acadêmica me apoiaram na medida do possível, não poupando esforços para isso;*
- *Ao orientador Professor, pela disposição e paciência para orientação deste trabalho;*
- *A todos os professores que de uma forma ou de outra, contribuíram para que chegássemos até aqui;*
- *A todas as pessoas que de uma forma ou de outra nos deram apoio nos momentos difíceis e não deixando desistir da caminhada.*

RESUMO

PICCIN, Lenir Salete. **Projeto de controladoria na área de vendas da empresa WM Comércio de Medicamentos Ltda.** Essa monografia tem como objetivo realizar um estudo na empresa WM Comércio de Medicamentos Ltda, localizada no município de Palotina/PR.

O objetivo deste trabalho foi elaborar um projeto de controladoria na área de vendas para a empresa WM Comércio de Medicamentos Ltda, localizada no município de Palotina/PR. Definido os objetivos e após realização da delimitação do estudo e da problematização, efetuou-se levantamento relativo ao referencial teórico, abordando temas inerentes quanto a controladoria, onde é a função que visa garantir a perfeita realização do processo de decisão, ação, informação e controle, acompanhando e controlando as atividades da empresa, ainda, se relatou temas quanto a crença, valores, filosofia, as funções da controladoria, conceitos de *controller*, gestão e informação. A metodologia empregada nesse estudo foi uma pesquisa bibliográfica, *ex post facto* e documental, onde se deve ter um profundo conhecimento em qualquer que seja a atividade a ser realizada. Desta forma, teve-se o poder de argumentação e um enfoque mais direcionado. E ainda, os resultados apurados foram analisados de maneira detalhada para verificação da situação da empresa em dado momento, bem como, a sua posição em relação ao mercado de um modo geral. Com este estudo percebeu-se que a controladoria serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa. É ela que fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar à cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que podem colocar em risco ou reduzir a rentabilidade da empresa.

Palavras-chave: Controladoria; *controller*; gestão; gestores; informação; controle.

SUMÁRIO

1. O PROBLEMA	8
1.1 INTRODUÇÃO	8
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivos Gerais	8
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 JUSTIFICATIVA	9
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 CONTROLADORIA	11
2.2 CONCEITOS BÁSICOS	13
2.2.1 Missão da Controladoria	13
2.2.2 Crenças e Valores	13
2.2.3 Filosofia de uma Empresa	14
2.2.4 Funções da Controladoria	14
2.3 CONTROLLER	16
2.4 GESTÃO	18
2.4.1 Estilo de Gestão	20
2.4.2 Processo de Gestão	21
2.4.3 Modelo de Decisão	21
2.5 INFORMAÇÃO	22
2.5.1 O Modelo de Informação	23
2.5.2 Sistema de Informação	24
2.5.2.1 Orçamento	26
2.5.2.2 Custos	27
2.5.2.3 Contabilidade	28
2.5.3 Classificação dos Sistemas de Informação	30
2.5.4 Limitações do Sistema de Informações	31
2.5.4.1 Crença dos Gestores	31
2.5.4.2 Quantidade de Informações Geradas	32
2.5.4.3 Confiabilidade	33
3 METODOLOGIA E ESTUDO DE CASO	35
3.1 METODOLOGIA	35

3.1.1 Definição do Tipo de Pesquisa 35

3.1.2 Análise dos Resultados 36

3.1.3 Limitações da Pesquisa..... 36

3.2 ESTUDO DE CASO 36

3.2.1 Caracterização Da Empresa..... 36

3.2.1.1 Histórico da Empresa 36

3.2.1.2 Dados da Empresa 38

3.2.1.3 Organograma 38

3.2.2 Coleta e Análise dos Dados 39

3.2.2.1 Mercado..... 39

3.2.2.2 Crenças e Valores 40

3.2.2.3 Filosofia e Missão..... 40

3.2.2.4 Propósitos Básicos 41

3.2.2.5 Planejamento Estratégico e Operacional da Empresa 41

3.2.2.6 Modelo de Gestão da Empresa 43

3.2.2.7 Controles Internos da Empresa..... 43

3.2.2.8 Sistema de Informações Gerenciais..... 44

3.2.2.8.1 Estrutura Funcional da Controladoria 45

3.2.2.9 Benefícios da Controladoria 50

4 CONCLUSÃO 52

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da empresa WM Comércio de Medicamentos Ltda.....	39
Figura 2 – Estrutura funcional da Controladoria	45
Figura 3 - Organograma da empresa com a controladoria.....	48

1. O PROBLEMA

1.1 INTRODUÇÃO

Visando o desenvolvimento e a aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos no decorrer do curso, realizar-se-á este estudo voltado à Controladoria, com ênfase na área de vendas de uma Empresa Distribuidora de Medicamentos.

Buscara-se desenvolver conhecimentos e definições sobre a Controladoria. Definições sobre o que é controladoria, *controller*, os tipos de gestões e, sobre a informação para tomada de decisões. A partir destes itens abordados, procurara-se apreciá-los em uma empresa real, elaborando um projeto de implantação da controladoria de acordo com a estrutura organizacional apresentada pela empresa.

A consideração inicial que se enfoca é dada pela seguinte idéia: “Uma gestão com foco na continuidade da organização não se faz extrapolando dados do passado. Para atingir os estados futuros desejados, há que se simular eventos futuros, visto que decisões que se concretizarão no futuro são tomadas no presente.”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos Gerais

Elaborar um projeto de controladoria na área de vendas para a empresa WM Comércio de Medicamentos Ltda, localizada no município de Palotina/PR.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a importância da controladoria para as empresas
- Verificar o controle de vendas internos e externos.
- Organizar um sistema de controle mais eficaz.
- Descrever métodos de controles das vendas;
- Identificar formas de controle que a empresa possui e outras as quais poderia adotar.

1.3 JUSTIFICATIVA

Um dos fatores que culminou no surgimento da controladoria foi o aumento da complexidade na organização das empresas, políticas fiscais do governo com elevado grau de interferência, diferenciação das fontes de financiamento das atividades, necessidade de se considerar padrões éticos na condução dos negócios, e de forma mais eloquente, a procura por melhores práticas e gestão.

Estes motivos levaram a necessidade de um sistema contábil mais adequado, voltado para um controle gerencial mais efetivo, elevando a importância do gerenciamento das finanças das empresas no processo de condução dos negócios.

Com isso, houve a separação entre função contábil e função financeira, culminando com o aparecimento de uma função diferenciada de "Controladoria". Os trabalhos da Controladoria através das informações de planejamento e controle, influenciam de maneira direta e decisiva no processo de tomada de decisão. Assessoria a gestão da empresa dando mensuração das alternativas econômicas pela visão sistêmica, integrando as informações e repassando-as para facilitar o

processo decisório. Devido a grande influencia no processo decisório da empresa adotamos a Controladoria como base para nosso estudo, justificando assim sua elaboração.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho será realizado na EMPRESA “A”. As informações colhidas nos relatórios da empresa e métodos de controles já existentes.

Serão detalhados os sistemas de controles existentes, as funções do *controller*, as crenças e valores, a filosofia, a missão, o sistema de gestão, os propósitos básicos, a operacionalização da organização, os sistemas de informações gerenciais, o planejamento e os controles internos. O período de elaboração do presente trabalho compreende os meses de março de 2006 a junho de 2006.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLADORIA

Segundo Oliveira, Perez e Silva (2004, p 14), “as funções e atividades exercidas pela moderna controladoria tornaram-se fatores vitais para o controle e planejamento a médio e longo prazos de qualquer tipo de organização, com ou sem finalidades lucrativas”. Fatores como a atual competitividade do mundo dos negócios, a globalização da economia, a abertura das fronteiras comerciais, a crescente preocupação com a ecologia e entre outros, exigem gerenciamento cada vez mais eficiente e eficaz das entidades.

A controladoria é a função que visa garantir a perfeita realização do processo de decisão, ação, informação e controle, acompanhando e controlando as atividades da empresa. Conforme Kanitz (2003), as funções de controladoria podem ser resumidas da seguinte forma:

- Informação: Compreende os sistemas contábeis-financeiro-gerencial.
- Motivação: Refere-se aos efeitos dos sistemas de controles sobre o comportamento.
- Coordenação: Visa centralizar informações com vistas a aceitação de planos. O *Controller* toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção, sugerindo soluções.
- Avaliação: Interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os relatórios por área de responsabilidade, por processo, por atividades etc.
- Planejamento: Assessora a direção da empresa, na determinação e mensuração dos planos e objetivos.

- Acompanhamento: Verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisa-los (os planos)

Ressalta-se desta maneira, que a Controladoria serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa. É ela que fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar à cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que podem colocar em risco ou reduzir a rentabilidade da empresa.

Mosimann (1993) coloca que a controladoria é um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica, podendo ser visualizada sob dois enfoques:

- a) Órgão Administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e
- b) Área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Sintetizando, controladoria é uma atividade de grande importância dentro das organizações, pois é por meio de uma análise de dados por ela gerados que se discutem os rumos a seguir, observando-se, evidentemente, as tendências mercadológicas e organizacionais, bem como os fundamentos macroeconômicos. Por esta razão, torna-se cada vez mais freqüente a necessidade de se discutir os conceitos contábeis e seus respectivos procedimentos, objetivando obter, tanto pelo fornecedor como pelo receptor da informação, confiabilidade no processo decisório. Para decidir eficazmente, o gestor conta com o apoio da Controladoria, que é, em síntese, o setor que reúne as informações da contabilidade financeira e as análises da contabilidade gerencial, devidamente auditadas.

2.2 CONCEITOS BÁSICOS

2.2.1 Missão da Controladoria

Segundo Mosimann (1998) a missão da controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização, para garantia da otimização do resultado global pela integração dos esforços das diversas áreas.

Mosimann e Fisch (1999, p. 90) descrevem “que o objeto da controladoria é a gestão econômica, ou seja, todo conjunto de decisões e ações orientado por resultados desejados mensurados segundo conceitos econômicos”. Deste modo, a missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas.

Resumindo, a missão da controladoria esta ligada com a missão da empresa que é a razão de ser e pode ser expressa em diversos níveis de abstração.

2.2.2 Crenças e Valores

Padoveze (2004) coloca que a declaração de valores é um conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades e operações de uma empresa, independentemente de seu porte.

Pode-se definir crença como a aceitação como verdadeira, de fatos, declarações ou um conjunto de circunstância. E valores são o prêmio que se atribui às crenças, quando estas são adequadamente claras para se fazerem escolhas entre diversas alternativas possíveis (MOSIMANN, 1998).

As crenças e os valores pelos quais cada entidade norteia seus negócios refletem estes atributos apresentados por seus fundadores e proprietários/responsáveis.

2.2.3 Filosofia de uma Empresa

Na filosofia da empresa os gerentes devem ter conhecimento da missão da empresa, todos devem enfatizar os propósitos da empresa, viabilizar a otimização de seu potencial sinérgico e os processo de planejamento e controle precisam ser adequados e facilitadores da eficácia da empresa.

2.2.4 Funções da Controladoria

Para Oliveira, Perez e Silva (2004, p 14), no contexto da administração financeira, a controladoria serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa, preocupando-se com a constante avaliação da eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de suas atividades. É ela que fornece os dados e as informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a essa mesma cúpula dos pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa.

As principais funções são, segundo Kanitz (2003):

- Informação: envolve os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento, etc.
- Motivação: efeitos que os sistemas de controle causam sobre as pessoas diretamente atingidas.

- Coordenação: centraliza as informações no sentido de aceitação dos planos sob o ponto de vista econômico e à assessoria da direção, tanto para alertar situações desfavoráveis em alguma área, quanto para sugerir soluções.
- Avaliação: interpreta fatos e avalia resultado por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial.
- Planejamento: determina se os planos são consistentes ou viáveis, aceitos e coordenados, se poderão servir, mesmo de base para uma avaliação posterior.
- Acompanhamento: verificação contínua da evolução dos planos traçados, buscando correção de falhas ou revisão do planejamento.

De forma mais abrangente, Figueiredo (1997) coloca as seguintes caracterizações:

- Planejamento: estabelecer e manter plano integrado com as operações, consistentes com os objetivos e metas da empresa (a curto e a longo prazo) que deve ser analisado e revisado constantemente, comunicado aos vários níveis de gerencia por sistema de comunicação apropriado.
- Controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções, garantindo que o resultado real das atividades esteja conforme padrões estabelecidos.
- Informação: preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores nas decisões, avaliar os dados, tendo como referência os objetivos das unidades e da empresa; preparar informações

para uso externo (governo, acionistas, instituição financeira, clientes e público em geral).

➤ Contabilidade: delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa (também nas decisões), registrando todas as transações financeiras nos livros contábeis pelos princípios da contabilidade e com fim de controle conforme exigências do governo.

Outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial (impostos federais, estaduais e municipais), envolvendo-se até com negociações com autoridades fiscais, se preciso. Relacionar-se adequadamente com auditores internos e externos; estabelecer planos de seguro, desenvolver e manter sistemas e procedimentos de registro; supervisionar a tesouraria; instituir programas de financiamento etc.

Sintetizando, a controladoria deve prestar-se para a continua assessoria, no sentido de contribuir para o aprimoramento da empresa, por meio de críticas construtivas e inteligentes como conscientização da empresa para o aprimoramento contínuo, análise das atividades e processos, identificação das oportunidades para o aprimoramento e eliminação de falhas e desperdícios.

2.3 CONTROLLER

O *controller* é um “almoxarife” da base de dados da empresa, onde se encontram, além dos dados, os critérios de mensuração e de valoração e as regras de decisão, entre outras informações. Essa base de dados controla todas as

vertentes de decisão da empresa, sejam elas operacionais, econômicas ou financeiras (PADOVEZE, 2004).

Para atuar na controladoria, espera-se que o *controller* apresente os seguintes atributos: mente analítica, versatilidade, boa fundamentação econômica e, principalmente, visão dos processos da empresa para que possa coordenar a montagem da área.

O *controller* é o gestor encarregado do departamento de controladoria, seu papel é zelar pela continuidade da empresa, viabilizar as energias existentes, organizar e reportar dados relevantes, exercer e influenciar os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

Há também que se estabelecer alguns princípios no qual devem nortear o trabalho do *controller* (PADOVEZE, 2004):

- Iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese;
- Visão voltada para o futuro, oportunidade, persistência;
- Cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência de suas próprias limitações.

A função de controlar difere muito de empresa para empresa, em função de tamanho ou estrutura organizacional, mas basicamente, pode ser definida de duas formas, conforme a seguir.

A primeira forma assemelha-se com um gerente de contabilidade, que em uma empresa corresponderia a um órgão de linha, subordinado a administração financeira, suas atividades incluem a geração de informações dentro dos diversos setores a ele subordinado, que podem ser (MOSIMANN e FISCH, 1999):

- Contabilidade Geral, Fiscal e de Custos;
- Controle Patrimonial;

- Orçamentos;
- Auditoria Interna;
- Administrativa-financeira.

Outra forma de atuação do *controler*, e uma das mais completas, envolve a compilação, síntese e análise das informações geradas e não a responsabilidade por sua elaboração. Sua função básica é garantir que as informações sejam preparadas e distribuídas oportunamente, neste sentido atuando como um órgão de *staff*, ligado a alta direção onde filtra as informações necessárias para a tomada de decisões.

2.4 GESTÃO

Gestão deriva do latim “*gestione*” e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo, gerir é em sua essência, tomar decisões (MOSIMANN e FISCH, 1999).

Segundo Oliveira, Perez e Silva (2004, p. 56) “um dos maiores desafios para os responsáveis pela gestão das empresas é a criação de um clima organizacional para antecipar tendências”. Para a obtenção de êxito nessa missão, torna-se imprescindível o prévio conhecimento do verdadeiro papel estratégico da informação como ferramenta para a transformação empresarial e para o redesenho dos processos administrativos.

O modelo de gestão representa princípios básicos que norteiam uma organização e serve de referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisão e controles. Uma entidade não tem como finalidade somente maximizar seus resultados, mas um elenco de finalidades, como:

melhoria da produtividade, satisfação de seus clientes, responsabilidade pública, desenvolvimento de recursos humanos etc. A empresa, porém, deverá cumprir sua missão para garantir sua continuidade.

Na visão de Padoveze (2004) o modelo de gestão ideal deve ser estruturado considerando os seguintes aspectos:

- Processo de gestão do sistema empresa: planejamento, execução, controle;
- Avaliação de desempenho das áreas e dos gestores: responsabilidade pelos resultados das áreas sob seu comando;
- Processo decisório : centralização ou descentralização;
- Comportamento dos gestores: motivação e empreendedores.

Ressalta-se que o modelo de gestão é produto do subsistema institucional e pode ser definido como o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia. E ainda, Padoveze (2004) descreve que o processo de gestão tem por finalidade permitir à empresa alcançar os seus resultados dentro de um conjunto coordenado de diretrizes, para atingir as metas e objetivos explicitados na declaração da visão empresarial.

A capacidade de gestão está intimamente relacionada ao desempenho da empresa. No entanto, seu desempenho não está ligado somente ao demonstrativo de resultados, mas a outros fatores, tais como participação relativa no mercado, níveis de qualidade e produtividade, e grau de satisfação e lealdade dos clientes. Estes são fatores difíceis de se mensurar sem uma profunda pesquisa na empresa e a outras fontes de informações (CATELLI, 1999).

Também, pode-se caracterizar gestão como o ato de gerir, ou seja, fazer as coisas acontecerem, a gerência é quem vai tomar as decisões, administração é conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, o modelo de gestão ideal deve ter um processo de gestão dinâmico, flexível e oportuno, isto é, adaptável às mudanças, com estilo participativo, voltado para a eficácia empresarial.

2.4.1 Estilo de Gestão

Para Kanitz (2003), é o modo como a autoridade será distribuída e, conseqüentemente, como será exercido o controle, considerando que a responsabilidade é intrínseco ao poder assumido; podem-se encontrar diferentes estilos de gestão: participativa; centralizada; estatizada.

O estilo de gestão determina a natureza da estrutura organizacional, sendo está também influenciada pelo tamanho da organização.

O aumento da quantidade e complexidade das operações quando a atividade empresarial atinge certos níveis faz com que a delegação deixe de ser uma opção para se tornar uma necessidade, sendo impossível que somente poucas pessoas decidam tudo em todos os níveis. Deve ser feito um *feedback* para avaliação do desempenho, que será o resultado produzido pelas ações fruto das decisões (NAKAGAWA,1993).

Coloca-se ainda, que conforme o grau de independência e de contabilidade dado ao gestor em suas decisões, os centros de responsabilidade podem ser classificados como: centro de custos, centro de lucro, centro de investimento.

2.4.2 Processo de Gestão

Toda a empresa visa atingir objetivos determinados e resultados específicos, por isso suas atividades devem ser desempenhadas de maneira aleatória; devem ser planejadas e controladas.

O processo de gestão serve de suporte ao processo de tomada de decisão e realiza-se por meio dos seguintes passos (CATELLI, 1999):

- Planejamento estratégico: é uma definição em termos futuros, do que a entidade vai fazer e como vão ser utilizados estrategicamente seus recursos; envolve-se com a determinação dos objetivos e metas da corporação, assim como o desenvolvimento de padrões, políticas e estratégias, por meio das quais eles serão alcançados, e fundamenta-se em informações a respeito do meio ambiente.
- Planejamento operacional: consiste na previsão dos meios/atividades e recursos que deverão ser acionados para facilitar a realização de um objetivo.
- Programação: é a distribuição de uma seqüência de atividades ao longo de um período de tempo.
- Controle: simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo atendidos.

2.4.3 Modelo de Decisão

O modelo de decisão objetiva alcançar a otimização do resultado em termos de empresa e de áreas. É por isso que as decisões de área devem ter como

diretrizes teóricas a maximização do resultado global da empresa; isto implica uma harmonização da missão da área com a missão da empresa.

Existem três categorias de decisões: estratégicas, operacionais e administrativas, e para cada uma delas existe um modelo proposto; assim, o modelo de decisão deve ser acoplado ao modelo de planejamento, execução e controle, pois são tomadas decisões em todas as fases do processo de gestão.

A abordagem do processo de tomada de decisão percorre as seguintes fases (MOSIMANN, 1998):

1. Definição do problema;
2. Obtenção de fatos;
3. Formulação das alternativas;
4. Ponderação e decisão;

O processo de tomada de decisão termina com a escolha da ação a ser implementada.

2.5 INFORMAÇÃO

Oliveira, Perez e Silva (2004, p. 57) descrevem que a informação pode ser definida da seguinte forma: “trata-se das informações que a empresa precisa obter sobre seu ambiente operacional para poder mudar e desenvolver estratégias adequadas capazes de criar valor para os clientes e de ser vantajosas em novos mercados e indústrias, em um tempo futuro”.

O papel da informação é reduzir a incerteza. Portanto, pode-se afirmar que a utilidade da informação é inversamente proporcional ao tamanho da ignorância, isto é, informação útil reduz o grau de incerteza. A informação gerada pode propiciar a

4passagem de um estado de incerteza para um estado de certeza. Se este ponto de "certeza absoluta", que é o conhecimento pleno de um fenômeno, for obtido, poderia se admitir que o "ponto ótimo de informação" foi conseguido, e toda informação gerada a partir deste ponto não teria qualquer utilidade, e também, não justificaria qualquer custo adicional de busca de novas informações.

No relato de Figueiredo e Caggiano (1997), informação é força integradora que combina os recursos organizacionais num plano coerentemente direcionado para a realização dos objetivos organizacionais.

Logo, entende-se que a base para tudo é a informação. Enquanto coletadas e ainda não organizadas, são apenas dados que deverão ser trabalhados e classificados de forma que possam dar aos administradores as orientações e subsídios necessários a uma tomada de decisão segura, correta, voltada aos objetivos a serem atingidos.

Importante também a informação chegar ao seu destino no tempo certo. A antecedência pode torná-la sem significado; o atraso ocasionará a perda de oportunidade, muitas vezes retardando e até tornando impossível realizar um objetivo.

2.5.1 O Modelo de Informação

O envolvimento com a obtenção dos dados, o processamento e a forma como a informação obtida no processamento chegará ao usuário em tempo hábil e de maneira inteligível, são as preocupações para assegurar qualidade nas decisões.

Figueiredo e Caggiano (1997) colocam que o uso de recursos disponíveis (pessoas, materiais, tecnologia, dinheiro...) de forma eficiente, tem a finalidade de

habilitar o alcance dos objetivos da empresa, tornando-se de suma importância a relação custo x benefício de sua obtenção. Algumas variáveis afetam o valor da informação: idade, intervalo e oportunidade.

O objetivo principal do modelo de informação é a adequação do sistema de informação ao processo de decisão, auxiliando-o na obtenção do melhor caminho, permitindo aos gestores decidir entre várias alternativas optando por aquela que otimizará o resultado, no sentido da redução de custos, aumento de receitas, de lucros, de eficiência e eficácia.

O atendimento das necessidades de informações dos gestores mostrará a eficácia do modelo. Este proporcionará elementos para avaliar a eficiência no uso dos recursos disponíveis, bem como a eficácia gerencial, permitirá a comparação entre informações orçadas e reais, possibilitando mediar variações que auxiliarão na checagem do resultado e do desempenho das áreas, requerendo padrões uniformes que possibilitem comparar resultados reais e orçados.

2.5.2 Sistema de Informação

Rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas na empresa como um todo, mas também, de cada área de responsabilidade (MOSIMANN, ALVES e FISCH, 2004).

Dados captados são transformados em informações pelos recursos humanos, físicos e tecnológicos, selecionados e tratados para auxiliarem na tomada de decisões de cada usuário, conforme a necessidade de cada um. Processamento integrado de dados gera a integração de todos os subsistemas principais, resultando um único sistema, o sistema total.

Segundo O'Brien (2004, p. 6), sistema de informação "é um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização". As pessoas têm recorrido aos sistemas de informação para se comunicarem, utilizando, desde a alvorada da civilização, uma diversidade de dispositivos físicos, instruções e procedimentos de processamento de informação, canais de comunicação e dados armazenados.

Os sistemas de informações estão sendo usados para produzir mais do que relatórios rotineiros dos negócios, ou seja, os administradores de todos os níveis estão descobrindo que os sistemas de informação baseados em computadores proporcionam as informações necessárias para uma operação eficaz. Esses sistemas de informação estão se tornando rapidamente indispensáveis para o planejamento (STONER e FREEMAN, 1999).

Os sistemas são caracterizados por seus parâmetros, e estes são constantes arbitrárias, caracterizadas por suas propriedades. Essa colocação deve-se ao fato de o sistema ser um processo em marcha, em movimento, ou seja, os sistemas de informações independentemente de seu nível ou classificação, tem como maior objetivo: auxiliar os processos de tomada de decisões na empresa ou organização. Se os sistemas de informação não se propuserem a atender a esse objetivo, sua existência não será significativamente para a empresa ou organização.

De acordo com Rezende (2003) entre os benefícios que as empresas ou organizações procuram obter por meio dos sistemas de informação estão:

- Contribuição a inteligência empresarial ou organizacional;
- Suporte à tomada de decisão profícua;
- Valor agregado ao produto (bens e serviços);

- Melhor serviço e vantagens competitivas;
- Produtos de melhor qualidade;
- Oportunidade de negócios e aumento da rentabilidade;
- Mais segurança nas informações, menos erros, mais precisão;
- Aperfeiçoamento nos sistemas, eficiência, eficácia, efetividade, produtividade;
- Redução de custos e desperdícios e controle de operações.

Desta maneira, relata-se que à inúmeros fatores que são importantes para a solução de problemas, e a conscientização destes fatores aumentará a capacidade do gestor de analisar apropriadamente o problema e tomar boas decisões. Os fatores são objetivos ou metas de decisão, alternativas com variações aumentadas, competição, criatividade, ações sociais e políticas, aspectos internacionais, tecnologia e pressão do tempo. Portanto, o papel que os sistemas de informações exercem nas empresas é fundamental e sua relação é inexorável. Eles exercem impactos na estrutura organizacional, influenciando a cultura, as filosofias, as políticas, os processos e os modelos de gestão.

Conceitos básicos de sistema de informações de acordo com Oliveira, Perez e Silva (2004) são: orçamento, custos e contabilidade.

2.5.2.1 Orçamento

Instrumento que norteia a ação da empresa, é formado por planos compostos de datas e valores que vão orientar a administração a atingir os objetivos traçados. Executando simulações de desempenho baseados em planos aprovados, utiliza os mesmos conceitos que avaliarão o realizado, apoiando significativamente a gestão.

Baseado em determinações para o futuro, tratando as informações segundo determinações oriundas de políticas, procedimentos e metas embasadas em planos operacionais, o sistema orçamentário fornecerá informações físicas e econômico-financeiras para um determinado período futuro.

Utilizando sistemas de custos e contabilidade, o orçamento fará o controle, permitindo também avaliar planos e apurar resultados por área de trabalho. Planejamentos, coordenação e controle são objetivos do orçamento, cujos trabalhos concentram-se na orientação e execução das atividades, possibilitando a coordenação dos esforços de todas as áreas e ações da empresa, otimização do resultado global, redução de riscos operacionais possibilitando a identificação rápida das causas dos desvios entre o planejado e o realizado bem como a tomada de ações corretivas de forma tempestiva.

Um orçamento pode ser de longo ou curto prazo. O orçamento de longo prazo é de suma importância, especialmente quando envolve o crescimento e a expansão. Objetivos estratégicos da empresa são traçados neste modelo. Orçamento de curto prazo medem os planos pelas metas operacionais definindo a utilização dos recursos (o que fazer, quando, quanto, como e quais recursos usar). É anual (ano civil), realizado em moeda nacional ou outra que tenha relação. Os dados e informações são registrados, identificados, classificados e acumulados pelo método contábil.

2.5.2.2 Custos

A Contabilidade de Custos é o ramo da contabilidade que se destina a produzir informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio às funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomada de decisões. A Contabilidade de Custos coleta, classifica e registra os dados operacionais das diversas

atividades da entidade, denominados de dados internos, bem como, algumas vezes, coleta e organiza dados externos. (LEONE, 1997, p. 19).

São basicamente as medidas monetárias dos sacrifícios que a empresa se submete para atingir seus objetivos; são importantíssimos nas decisões gerenciais, elevando à responsabilidade dos contadores no que diz respeito a coleta e análise das informações de custos. Estas, além de monetarizar as alterações patrimoniais advindas dos fatos econômico-financeiros, prestam auxílio na escolha das alternativas de ações.

A contabilidade de custos pode se utilizar de vários conceitos para tratar as informações. Atenção especial deve ser dada ao processo produtivo e sua natureza, bem como às necessidades de informações dos gestores, visando o modelo de gestão escolhido, principalmente passando informações sobre custeio de produtos, serviços e atividades, controle de custos segmentado por área e realização de avaliação de desempenho.

2.5.2.3 Contabilidade

Para Sá (1990, p. 89), contabilidade pode ser conceituada como a “ciência que estuda os fenômenos patrimoniais sob o aspecto do fim aziendale”, é a ciência que tem por objetivo estudar o sistema da riqueza administrativa a fim observar se ela atinge os fins propostos pelo sujeito aziendale.

A Contabilidade é, objetivamente, “um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização” (FIPECAFI, 2003, p. 66).

A finalidade principal da Contabilidade, deste modo, é o de permitir, a cada grupo principal de usuários, a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como, fazer dedução sobre suas disposições futuras.

Deste modo, no sistema de informações e mensuração dos eventos que afetam a tomada de decisão. São ações coordenadas iniciadas pela observação, seguida da coleta, registro, análise, culminando com a entrega das informações ao usuário, devidamente tratadas.

O contador é o elemento responsável pela transformação dos dados (inicialmente sem significado) em um conjunto que, ordenado e interpretado segundo as necessidades da empresa, serão informações que permitirão uma tomada de decisão segura.

Para tratar dados, transformando-os em informações, o contador segue princípios e convenções contábeis que se alinham ao modelo de tomada de decisão da empresa, justificando desta forma, os custos da preparação. Tem-se na contabilidade um sistema de informações especializado, de base financeira, que dá para a empresa a certeza de uma tomada de decisão mais eficiente, não existindo para si mesma mas para servir de instrumento a ser utilizado de forma fundamental.

As informações terão efeito diferenciado, dependendo daquele que as recebe e para o fim que as utiliza: para a gerência, a informação contábil proporciona ferramentas para atingir os objetivos da empresa, permitindo medir sua efetividade pelo grau de atingimento desse objetivo.

O sistema contábil permite uma visão geral da organização, tanto aos gestores quanto aos usuários externos. Faz ligação com outros sistemas de informação como marketing, recursos humanos, produção e pesquisa e

desenvolvimento, expressando financeiramente as informações dos outros sistemas, possibilitando desenvolvimento de estratégias para atingir os objetivos.

A informação contábil no controle é fundamental por dar padrões de *feedback* ao processo e também medir desempenho dos gestores das diversas áreas.

2.5.3 Classificação dos Sistemas de Informação

Segundo Mosimann e Fisch (1999) os sistemas de informações podem ser classificados em dois grupos inter-relacionados:

- Sistema de apoio às operações:

São os que processam as transações; são os procedimentos de rotina que tem o fim de processar operações recorrentes, subdividindo-se em:

- a) Sistemas processadores de transações individualizadas, voltados para eficiência e produtividade em função da simplicidade das decisões (compras, contas a pagar e a receber);
- b) Sistemas centrados nas decisões sobre operações, reunindo várias transações (planejamento e controle da produção, contabilidade, custos) que influenciam os resultados da empresa.

- Sistema de apoio à gestão:

São os que colaboram no processo decisório, não direcionados às operações de rotina. Servem de base para avaliações e julgamentos dos gestores, dando mais eficácia as decisões.

Sintetizando ao se considerar também que os dois grupos de sistemas se completam pela identificação, armazenamento, processamento e comunicação das

informações que cada usuário necessita, havendo para isso, um banco de dados comum que supre tanto uma quanto a outra categoria.

2.5.4 Limitações do Sistema de Informações

Segundo Mosimann e Fisch (1999) as limitações do sistema de informações são:

- * Quanto às crenças dos gestores;
- * Quanto à quantidade de informação gerada; e
- * Quanto à confiabilidade.

2.5.4.1 Crença dos Gestores

Com o processamento eletrônico de dados, aumentou a necessidade do uso de sistemas de informação nas empresas. Atitudes precipitadas tomadas sobre decisões impulsivas, trouxeram resultados negativos para muitos pois adquiriram sistemas que não tinham como produzir as informações adequadas às necessidades dos gestores.

Lista-se a seguir alguns erros freqüentemente cometidos (MOSIMANN, 1999):

1. Permanente necessidade de mais informações relevantes. Busca-se informações importantes; despreza-se as não importantes. O sistema deve passar o volume necessário e suficiente, evitando o excesso e separando e guardando informações pedidas e não pedidas.
2. Necessidade da informação que se deseja: nem sempre a informação solicitada é a necessária. Muitos gestores não sabem quais as informações

são importantes para as suas decisões. O sistema deverá fornecê-las e o gestor deve entendê-lo para decidir corretamente.

3. Informação necessária pressupõe decisão melhor: desconsiderar informações corretas numa decisão por não saber usá-las. O gestor pode delegar a decisão até para níveis inferiores que saibam trabalhar e obter o resultado esperado, evitando perda de tempo.

4. Melhor desempenho em função de maior comunicação: por conhecer a ação de outras áreas, aparecer competições internas indesejáveis em função de formas de avaliação inadequadas, prejudicando o desempenho de determinada área. A estrutura da empresa, bem como medidas de desempenho corretas, devem ser claras para todos, fazendo com que sejam insignificantes as divergências entre os gestores.

5. Basta saber usar um sistema sem saber como ele funciona: por vergonha da ignorância, muitos gestores não avaliam o funcionamento de um sistema, deixando de criticá-lo, prejudicando o seu desempenho.

2.5.4.2 Quantidade de Informações Geradas

O excesso de informações leva os gestores a atitudes como omitirem-se, errar em função do incorreto processamento de informações, criar fila de espera utilizando as informações somente nas folgas, negligenciando quando processam certos tipos de dados não adequados a alguma prioridade, fogem da tarefa, ou até usam outras fontes que não relatório cheios de informações sem importância, postos à sua disposição.

2.5.4.3 Confiabilidade

O sistema de informações tem que ser confiável o suficiente para que a mensagem nele inserida seja interpretada de forma correta pelo usuário. Existem dois fatores que podem induzir o usuário a erro de recepção de acordo com Mosimann e Fisch (1999): ruído e perda.

a) Ruído: quando o sinal que então pode gerar mais de um sinal de saída, como pode ocorrer com áreas diferentes que sejam avaliadas por critérios diferentes. É necessário minimizar esse impacto através de técnicas de filtragem que tendam a uniformizar os critérios de avaliação de desempenho de cada área, possibilitando análise mais correta dos desvios de cada uma frente ao planejado para implementar ações corretivas eficazes.

b) Perda: quando duas ou mais entradas dão a mesma saída. A comparação de diferentes departamentos por um mesmo método gerará perda significativa na avaliação de desempenho quando métodos distintos para cada departamento gerariam respostas mais condizentes com a realidade de cada um e da própria empresa.

Desta forma, coloca-se que num mundo globalizado em que os fatos ocorrem e são do conhecimento de todos no mesmo instante, faz-se necessário estar informado e pronto para ações imediatas, exigindo rapidez e precisão na tomada de decisões. A tecnologia, aliada a novos métodos de trabalho são elementos que diferenciam o sucesso do fracasso, obrigando a busca de excelência dos sistemas contábeis gerenciais das organizações, sedimentando a idéia de que informação e recursos humanos serão diferenciados na busca da eficácia.

Evidencia-se cada vez mais a necessidade do conhecimento e da utilização correta das ferramentas disponíveis a fim de se obter resultados compatíveis ao planejado pela empresa. No Brasil, a utilização de sistemas inadequados e a pouca habilidade dos gestores no trato correto das ferramentas disponíveis faz com que os resultados estejam aquém do desejado em muitos casos. Lembrando que cabe à controladoria o auxílio eficaz, contribuindo para que o resultado alcance grau de eficiência maior.

3 METODOLOGIA E ESTUDO DE CASO

3.1 METODOLOGIA

3.1.1 Definição do Tipo de Pesquisa

Neste trabalho foi adotada a tipologia de Vergara (2001) que classifica as pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios.

a) Quanto aos fins:

- *Descritiva*: foi feita a exposição dos modelos de gestão e controle que a empresa possui, serão identificadas as diversas etapas envolvidas no processo de definição de um negócio, do planejamento de suas atividades e do gerenciamento de suas operações e resultados.
- *Explicativa*: a explicação do modelo de gestão, e identificação da razão de ser de uma organização e assim contribuindo para a eficácia e a eficiência de suas operações.

b) Quanto aos meios de investigação:

- *Bibliográfica*: foi feito um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, jornais e revistas especializadas, material acessível ao público em geral.
- *Ex post facto*: o trabalho foi com base no sistema de gestão e controle já adotado pela empresa, portanto não poderão ser ajustados, pois foram elaboradas embasadas em dados passados.
- *Documental*: o trabalho foi executado por meio de informações já existentes que já utiliza como base de trabalho.

3.1.2 Análise dos Resultados

Os resultados apurados foram analisados de maneira detalhada para verificação da situação da empresa em dado momento, bem como, a sua posição em relação ao mercado de um modo geral.

3.1.3 Limitações da Pesquisa

A pesquisa a ser desenvolvida nos próximos meses (de janeiro a junho de 2006), nos obriga a respeitar certas limitações e observar determinados padrões de conduta. Cada empresa possui características que lhe são peculiares, portanto, não se podem generalizar os resultados obtidos. Porém, os procedimentos adotados e idéias sugeridas, poderão contribuir para a realização de novos estudos.

Outra limitação que poderá ocorrer, é referente a informações sigilosas que deverão ser mantidas.

3.2 ESTUDO DE CASO

3.2.1 Caracterização Da Empresa

3.2.1.1 Histórico da Empresa

A empresa WM Comércio de Medicamentos Ltda., foi fundada em 20 de setembro de 1990, na cidade de Palotina-PR, pela Sr^a. Marta Cristina Nandi e o Sr. Neiro Carlos Prates, que percebendo a necessidade de uma atacadista distribuidora

de medicamentos e perfumarias na região, iniciou a comercialização de medicamentos. Esta visão empreendedora permitiu que a WM Comércio de Medicamentos se tornasse uma das principais empresas distribuidora atacadistas na linha perfumaria e de medicamentos na região.

Um fato importante na empresa WM COMERCIO DE MEDICAMENTOS LTDA., foi a construção de sua sede própria, concluída em setembro de 1998, proporcionando melhores condições de trabalho ao quadro de colaboradores, bem como, melhora no armazenamento dos produtos, podendo assim, atender melhor aos seus clientes. Foi adotados um controle com código de barras para a identificação e agilidade dos produtos

Na empresa já foram feitos 21 alterações de contrato e os atuais sócios são: Marcos Eliseu Heuert, Bernadete Pivetta Perdoncini, Celina Pivetta, Emerico Pivetta e Ana Paula Nandi. No encontro de atender seu mercado com qualidade de obter melhor aproveitamento da comercialização (revenda) de medicamentos, a empresa terceirizou parte da prestação de serviços nesta área.

Permanece atuando fortemente no mercado e expandindo sua área de comercialização, a mesma já se encontra em andamento com processo de exportação.

O quadro de recursos humanos da empresa é atualmente composto por 20 colaboradores, sendo 17 funcionários e três autônomos. Sua principal atividade é a comercialização de medicamentos, genéricos, similares e fototerápicos.

Para administrar essa estrutura a empresa possui um orçamento anual que lhe serve de parâmetro para a realização e acompanhamento, tanto das despesas quanto das receitas. Esse orçamento é elaborado pelas três áreas (Administrativa, Financeira e Comercial) da empresa e uma comissão orçamentária com base no

faturamento dos anos anteriores e na situação econômica. Posteriormente, é analisado pelos componentes do quadro societário da empresa.

3.2.1.2 Dados da Empresa

Razão Social: WM Comércio de Medicamentos Ltda.

Denominação Comercial: WM

Setor da Economia e Ramo de Atividade: FARMACEUTICO.

Ramo de atividade: Comércio, exportação de medicamentos e perfumaria.

Principais produtos: Comércio de medicamentos e perfumaria.

Endereço: Rua 1º de maio, 829 – Centro - Cep: 85.950-000 – Palotina - PR,
FONE/FAX – (0XX44) 3649-5312.

Forma Jurídica e Registro: Sociedade por quotas de responsabilidade Limitada.

CNPJ: 82.401.233/0001-60

Inscrição estadual: 41401932-38.

Enquadramento quanto ao Faturamento: Empresa de pequeno porte.

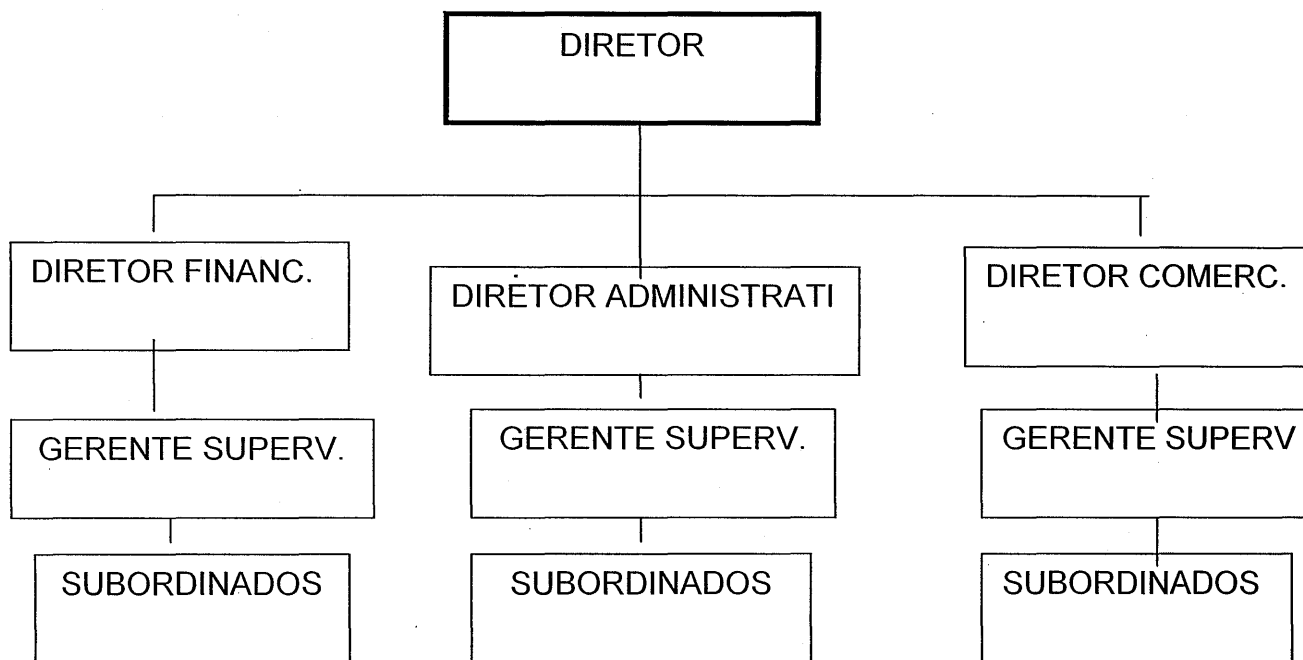
Número de Colaboradores: 17 funcionários

Números de Autônomos: 03 autônomos

3.2.1.3 Organograma

A empresa WM Comércio de Medicamentos Ltda apresenta um organograma funcional, conforme a seguir (Figura 1):

Figura 1 – Organograma da empresa WM Comércio de Medicamentos Ltda



Fonte: Empresa WM (2006)

3.2.2 Coleta e Análise dos Dados

As informações a seguir referem-se os dados coletados e analisados para elaborar um projeto de controladoria na área de vendas para a empresa WM Comércio de Medicamentos Ltda, localizada no município de Palotina/PR.

3.2.2.1 Mercado

A empresa WM surgiu após a necessidade que o mercado farmacêutico possuía em ter na região uma distribuidora de medicamentos, para facilitar o acesso aos medicamentos. A nossa região que compreende Palotina, Terra Roxa, Assis Chateaubriand, Francisco Alves, Iporã, Toledo entre outras tinham que se deslocar para cidades maiores como Cascavel, Maringá, Umuarama para buscarem os medicamentos e abastecerem as farmácias.

Como o mercado farmacêutico da região apresenta um crescimento constante, a distribuidora de medicamentos e similares procura abastecer as farmácias e alguns hospitais da região, inclusive hospitais municipais, atendendo o setor público.

Através do tele vendas e de vendedores externos consegue-se suprir as necessidades de seus clientes, transformando os orçamentos em pedidos e em seguida efetivas vendas.

3.2.2.2 Crenças e Valores

Valorizar as necessidades das farmácias e hospitais da região e atender com maior agilidade a entrega dos medicamentos, com isso, proporcionando menores gastos com transporte para seus clientes e trabalho com qualidade e transparência.

3.2.2.3 Filosofia e Missão

- Filosofia:

Proporcionar maior rapidez na entrega dos produtos farmacêuticos e similares, devido à localização próxima de seus clientes (farmácias).

- Missão:

Disponibilizar a entrega dos produtos em momento “*just in time*¹” e com atendimento personalizado, com vendedores que atendem pessoalmente seus clientes ou com tele atendentes que proporcionam maior conhecimento sobre os produtos, construindo relacionamentos duradouros.

3.2.2.4 Propósitos Básicos

Alto grau de satisfação dos clientes, relacionado ao atendimento e a entrega, excelente grau de companheirismo entre os colaboradores da empresa; grande número de variedades dos produtos, bem como a qualidade; ponto de localização da empresa, situada no centro da região cliente.

3.2.2.5 Planejamento Estratégico e Operacional da Empresa

A seguir informações referente ao planejamento estratégico e operacional da empresa WM Medicamentos:

- Políticas e objetos estratégicos:

A empresa tem como políticas e estratégias oferecer grande variedade de produtos farmacêuticos e similares de ótima qualidade, com um excelente atendimento, através das televendas, no qual possui três atendentes e vários

¹ *Jus in time*: é uma filosofia de gerenciamento que além de se relacionar diretamente com o processo de produção, pode ser utilizada para otimizar o aproveitamento dos recursos materiais da empresa, objetivando eliminar totalmente as perdas e desperdícios de materiais durante o processo produtivo.

vendedores externos divididos por região, além de empresas pessoas jurídicas que prestam serviços e recebem por comissões sobre vendas.

- Definição do plano de ação:

- * Agilidade na entrega dos produtos com vendedores em todas as regiões;
- * Buscar novos clientes tanto na região de atuação como em outros países, pois a empresa já encaminhou a aprovação para processo de exportação;
- * Desenvolver programas de treinamento direcionados pela política da empresa;
- * Negociar ou ter fornecedores comprometidos com a missão e políticas da empresa;
- * Negociar com agentes financeiros ou com fornecedores para repassar prazos compatíveis, para atender a demanda do mercado farmacêutico;
- * Garantir a guarda, a proteção e a movimentação dos estoques da empresa;

- Forma de avaliação das estratégias:

De acordo com Oliveira (1998) a estratégia é o que norteia as ações da organização na consecução de seus objetivos. Sem uma estratégia, há um dispêndio de energia, tempo e recursos em atividades que busquem fins que, ou não interessem à empresa, ou não lhe sejam prioritários no momento, desviando atenção de atividades que deveriam conduzir a organização a seus objetivos. Sendo assim, a formulação de estratégias é uma ferramenta poderosa para conduzir uma empresa.

Desta forma, a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa. A definição básica de estratégia

está relacionada à ligação da empresa ao seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida, com isto, a avaliação terá como foco principal, o resultado. Desta maneira, a avaliação será feita diretamente com os clientes, sobre como está o atendimento, o produto, a entrega, entre outros aspectos.

E ainda, através dos relatórios é feito as análises de desempenho, do setor de vendas, compras, financeiro, recursos humanos, vendedores e entrega. Coloca-se também que será avaliado o índice financeiro que a empresa apresentar, através dos relatórios contábeis, que representa o crescimento ou não das vendas.

3.2.2.6 Modelo de Gestão da Empresa

Através das informações levantadas informalmente na empresa contatou-se que o modelo de gestão é centralizado, onde os sócios tomam as decisões finais, depois de ouvirem opiniões de seus colaboradores e do pessoal que trabalha diretamente com vendas e entrega na empresa. O sistema de gestão é aberto.

3.2.2.7 Controles Internos da Empresa

Cada setor da empresa mantém um controle sobre a sua área que posteriormente, é discutido e analisado pelos diretores e gerentes. É realizado o controle de entradas e saídas diariamente, de todo o volume do montante movimentado, através dos registros efetuados no caixa, no contas a receber, no contas a pagar, e principalmente, controle de venda e entrega de produtos que vem diretamente dos vendedores.

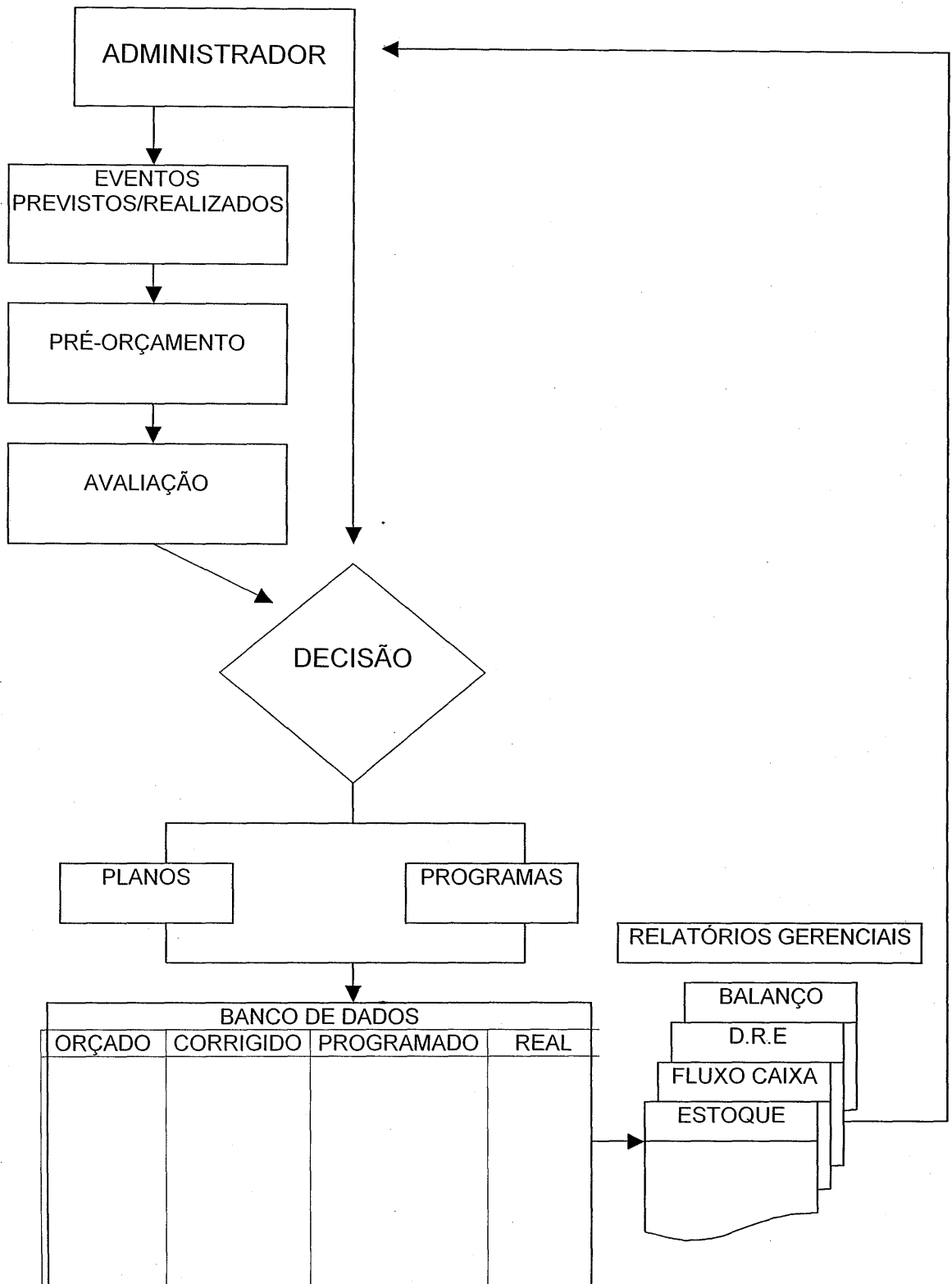
Destaca-se ainda, que o televendas é controlado os pedidos e juntamente com as vendas efetivas e os pedidos dos vendedores externos que também são lançados.

3.2.2.8 Sistema de Informações Gerenciais

Através dos controles internos, já citados anteriormente e dos controles externos feitos pelos vendedores externos, verificando as necessidades dos clientes em cada região, monta-se o sistema de informações gerenciais usados para a tomada de decisão, conforme a seguir:

3.2.2.8.1 Estrutura Funcional da Controladoria

Figura 2 – Estrutura funcional da Controladoria



Fonte: Empresa WM (2006)

Os dados a seguir referem-se ao sistema de informações gerenciais propostos, advindas do conjunto de dados obtidos informalmente na empresa pesquisada:

- Missão:

É zelar pela continuidade da empresa, garantindo a otimização do resultado global, buscando a integração das diversas áreas.

- Função:

Assegurar informações adequadas ao processo decisório, auxiliando o administrador para a busca da eficácia gerencial.

- Objetivos:

- Fornecer informação de forma rápida e confiável;

- Adequar o planejamento estratégico gerencial para a efetivação de melhores resultados financeiros, otimizando o processo de compras e vendas para maximizar o potencial do estoque, bem como, o fluxo de caixa, a fim de obter maior lucratividade.

- Planejamento Estratégico:

Desenvolver um plano de ação a curto e a longo prazo, como:

* Atendimento com maior rapidez na entrega de seus produtos farmacêuticos para seus clientes;

* Treinamento para os vendedores e teleatendentes;

- * Verificar através das opiniões e sugestões dos clientes o que poderia mudar para disponibilizar maior satisfação;

- * Buscar a efetiva implantação das vendas por exportação, buscando novas fronteiras;

- * Implementação de um sistema de informações de marketing, para coletar informações à respeito do mercado.

- * Implementação de índices financeiros para verificar como está a situação da empresa.

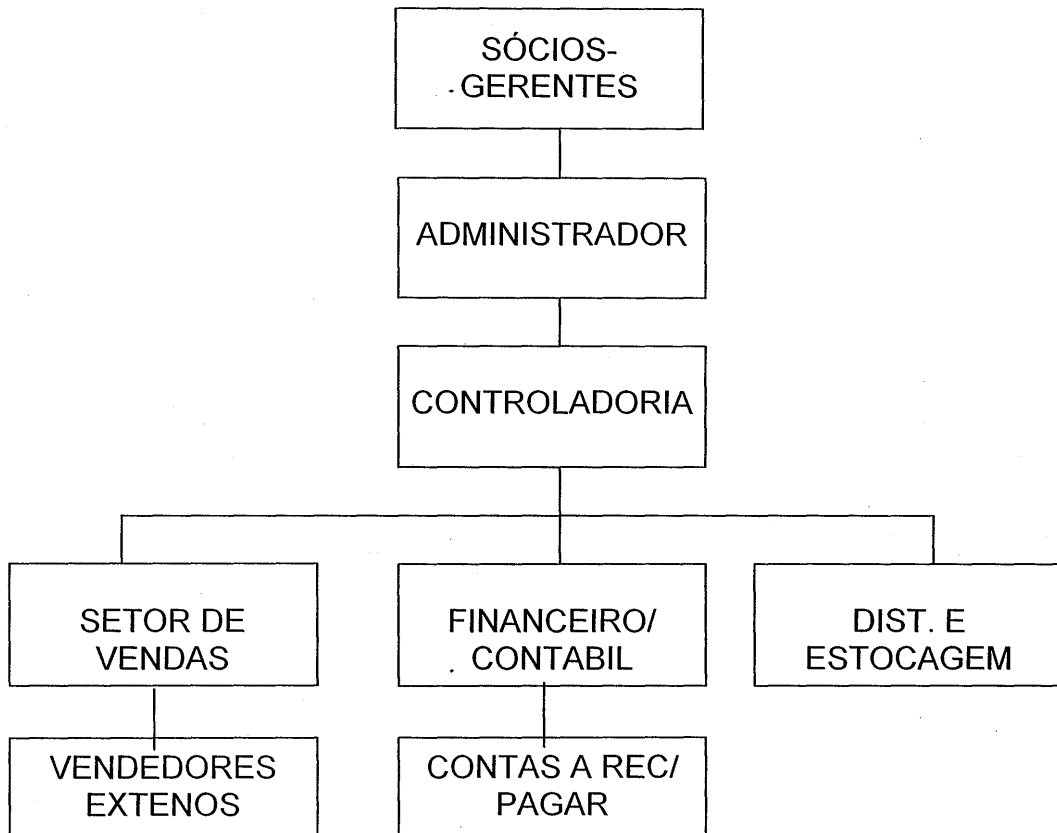
- Sistema de Informação Gerencial:

As informações coletadas para a tomada de decisões, serão provenientes dos planos normais, semestrais e anuais, projetados de acordo com a estratégia traçada, verificando se necessário, correção no decorrer do período.

Também será utilizado as informações já existentes como forma de controle buscando o aperfeiçoamento, com ênfase nas vendas e entrega dos produtos. Outra base de informação se dá através dos relatórios contábeis, no qual é possível tirar um raio “x” das operações ocorridas na empresa em um determinado período, para que possa ser comparado com os planos traçados.

A seguir o organograma da empresa, incluindo a área de controladoria:

Figura 3 - Organograma da empresa com a controladoria



Fonte: Empresa WM (2006)

- Política de relacionamento com as outras áreas:

A empresa por ser familiar, já conta com uma estrutura de grande porte, pois apresenta departamentalização. Desta forma, os gerentes ou como são chamados na empresa responsáveis de cada área, elaboram relatórios de ocorrências onde são apresentados aos administradores que por fim tomam as decisões.

- Instrumentos de Controle:

O sistema de controle pode ser através de sistema de programas de computador no qual disponibilizaria informações sobre estoques, fluxo de caixa

diário, necessidades de compras; relatórios contábeis; sistema de informações de marketing (mercado) e controle de vendas.

Lembrando que através do controle, ou seja, o papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de administração estratégica é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente, quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação estratégicas e políticas adotadas pela empresa.

Assim, o controle é uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, desafios e objetivos estabelecidos para a empresa.

- Informações disponibilizadas:

* Estoque: quanto produto está disponível, ou quanto e quando precisa comprar; quais produtos e em quais quantidades deve-se comprar; quais produtos estão aumentando os custos devido a permanência em estoque, quais vendedores e regiões estão vendendo mais, quanto tempo o produto demora para chegar às mãos dos clientes.

* Contabilidade: Balanço, DRE (Demonstração do Resultado do Exercício), DOAR (Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos).

* Fluxo de Caixa: As saídas e entradas efetuadas, até o momento, foram de acordo com o planejado. As entradas ou vendas estão ocorrendo de forma mais à prazo, através de duplicatas a receber ou a pagar.

- Sistema de informação de marketing:

Realizações de pesquisas diretamente aos consumidores, em diversos assuntos, cabendo escolher no momento, aquele que atendesse as necessidades da empresa.

- Usuário das informações:

O administrador da empresa e a sua equipe de trabalho.

3.2.2.9 Benefícios da Controladoria

As informações geradas pela controladoria estratégica permitem aos gestores terem foco em seu próprio negócio, sem perder a visão do todo. Desta forma, com a implementação do controladoria, os benefícios serão mais plausíveis com o maior controle nas operações realizadas pela empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas, integrando informações para facilitar o processo decisório.

Dentre os vários benefícios relacionados às atividades desenvolvidas pela controladoria, é necessário salientar os seguintes:

- A qualidade do processo de controle será diretamente proporcional à qualidade do processo de planejamento, uma vez que somente o planejamento sistêmico permite projetar todas as interações e conflitos existentes entre as decisões de todos os setores de uma organização;
- Apesar da complexidade existente nos procedimentos metodológicos necessários à realização das atividades da controladoria, estes procedimentos são aplicáveis em organizações de qualquer porte;
- A implantação de um processo de controle deve ser realizada de maneira a contemplar o monitoramento das principais variáveis de cada etapa do fluxo

operacional da organização, não incorrendo no erro de somente monitorar resultados financeiros e contábeis, pois as informações financeiras e contábeis são apenas consequências de decisões tomadas nos mais diversos setores de uma organização;

- A implantação de um processo de controle requer, muitas vezes, uma mudança cultural no processo de gestão organizacional, na medida em que deverá haver uma postura de colaboração de todos os setores organizacionais no fornecimento de informações à controladoria.

Desta maneira, sintetiza-se colocando que a controladoria irá identificar dados e converter em informações mensuráveis para tomada de decisões, na qual a empresa poderá posicionar-se frente ao mercado e seus concorrentes. Além disso, a controladoria irá coordenar eventuais inconsistências dentro da empresa, avaliando os resultados, informações e relatórios, acompanhando a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisá-los. Outro benefício a ser colocado é que a controladoria irá traçar caminhos estratégicos, com metas e objetivos a serem alcançados ou perseguidos, como o controle de estoques, maior transparência nas contas e no fluxo de caixa.

4 CONCLUSÃO

Nas atuais organizações , a tomada de decisão é cada vez mais rápida em virtude das oscilações advindas dos mercados. Estas decisões, apesar de serem mais ágeis, necessitam cada vez mais de subsídios que dêem condições aos gestores de negócios, de decidirem com a menor margem de erro possível.

Dentro desse conceito, a controladoria apresenta-se como sendo um dos esteios de informações necessárias para essa decisão. A controladoria, no exercício da função contábil gerencial, pode monitorar adequadamente o processo de geração de valor dentro da empresa, preocupando-se com a geração de lucros, mas também com a continuidade da organização. Deste modo, coloca-se, que não é suficiente a produção de lucros, pois os lucros precisam ser gerados considerando as estratégias de médio e longo prazos, as expectativas dos acionistas, a satisfação dos clientes, a preservação do meio ambiente, a ética dos negócios, a motivação dos colaboradores, a evolução tecnológica e as ameaças dos concorrentes.

Concluí-se com a elaboração deste trabalho, que a controladoria é muito importante para que a empresa possa desenvolver-se para o mercado através dos controles de cada área. A partir da análise efetuada na empresa, percebeu-se que a mesma, necessita de instrumentos de controle, para melhor se projetar no mercado, observando as variações e inovações que estão ocorrendo a cada dia, deve ter como objetivo principal onde, quando e como chegar, aos ideais concretos.

O projeto de Controladoria elaborado na empresa, mostrou-se eficaz, pois a empresa já apresentava alguns controles bem desenvolvidos, como na administrativa, contábil e econômica/financeira. Com a análise da Controladoria realizada na empresa, verificou a necessidade de dar mais ênfase na área de

vendas e no controle de vendas por vendedor, pois é o ponto alto da distribuidora de medicamentos.

Em síntese, a Controladoria é uma ferramenta de controle na qual preocupa-se com a gestão econômica da empresa, definindo objetivos concretos, a fim de direcionar a empresa para a eficácia organizacional. E ainda, ao finalizar o estudo, percebeu-se a importância da controladoria como ferramenta de controle para a empresa, ou seja, ela traça o caminho para a empresa alcançar seus objetivos. É planejando que a empresa consegue organizar seu negócio, identificar e tirar o melhor proveito das oportunidades com que se depara constantemente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CATELLI, Amando. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

FIGUEIREDO, Sandra, *et alii*. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FIPECAFI. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KANITZ, Stephan Charles. **Controladoria: Teoria e Estudos de Caso**. São Paulo: Pioneira, 2003.

LEONE, George S. Guerra. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, *et alii*. **Controladoria: Seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREZ JUNIOR, José Fernandez, *et alii*. **Controladoria da Gestão**. São Paulo: Atlas, 1995.

RESENDE, D. A. **Tecnologia da informação integrada a inteligência empresarial: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.

SÁ, A. L de **Dicionário de contabilidade**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

STORNER, J. A. F; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos Científicos. Ed. S/A., 1999.